

# Implementasi Budaya Organisasi HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*) Di Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial Universitas Telkom

Reyhan Adonis Rizqulloh<sup>1</sup>, Moch. Armien Syifaa Sutarjo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia, reyhanrizq@student.telkomuniversity.ac.id

<sup>2</sup> Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia mocharmiensyifaas@telkomuniversity.ac.id

## Abstract

*The implementation of HEI culture at Telkom University has reached the “Living and Loving” stage, meaning that HEI values have become part of the daily behavior of employees and reflect a sense of belonging to the institution by working in accordance with institutional values, particularly within the Faculty of Communication and Social Sciences (FKS) at Telkom University. This indicates that, overall, the implementation of HEI values is progressing well and has become deeply ingrained in the daily lives of the academic community. This is reflected in a collaborative work culture embodying the value of Harmony, a work culture of total dedication embodying Excellence, and an honest and disciplined work culture embodying Integrity. In achieving the successful implementation of culture, Telkom University has cultivated a culture that is deeply rooted from the top-down level, with roles ranging from Culture Leader to Culture Booster as the vanguard of cultural activation in exemplifying the implementation of HEI culture within the Telkom University environment, particularly within the Faculty of Communication and Social Sciences (FKS), including daily work or activities. The research employs a qualitative approach using the case study method, with data collection techniques including interviews, observations, and documentation. This study was analyzed based on Edgar H. Schein's (2017) three-layer concept of organizational culture, namely artifacts, values, and basic assumptions. The results of the study indicate that the implementation of the HEI (Harmony, Excellence, Integrity) culture at the Faculty of Communication and Social Sciences, Telkom University, is proceeding smoothly, supported by a cultural driving structure known as the KIPAS Culture framework. This framework comprises Culture Leaders, Culture Champions, a Culture Management Team, Culture Agents, and Culture Boosters, all of which are also applied within the scope of the Faculty of Communication and Social Sciences (FKS) at Telkom University.*

*Keywords: Organizational Culture, Collaborative, Participative*

## Abstrak

Implementasi budaya HEI di Universitas Telkom telah berada pada tahapan “*Living and Loving*”, artinya nilai-nilai HEI telah menjadi bagian dari perilaku keseharian pegawai, serta mencerminkan rasa memiliki terhadap institusi dengan bekerja sesuai dengan nilai-nilai intitusi, khususnya di ruang lingkup Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial (FKS) Universitas Telkom. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum implementasi nilai HEI sudah berjalan baik dan telah melekat dalam keseharian civitas akademika. Dengan budaya kerja kolaboratif yang mencerminkan nilai *Harmony*, budaya kerja mengerjakan secara totalitas yang mencerminkan *Excellence*, dan budaya kerja jujur serta disiplin yang mencerminkan nilai *Integrity*. Dalam mencapai keberhasilan implementasi budaya, Universitas Telkom telah menumbuhkan budaya yang mengakar dari level *top-down*, yaitu terdapat peran dari *Culture Leader* hingga *Culture Booster* sebagai ujung tombak aktivasi budaya dalam mencontohkan implementasi budaya HEI di lingkungan Universitas Telkom khususnya di ruang lingkup Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial (FKS), termasuk pekerjaan atau aktivitas sehari-hari. Penelitian menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini dianalisis

berdasarkan konsep tiga lapisan budaya organisasi dari Edgar H. Schein (2017) yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar. Hasil penelitian menunjukkan implementasi budaya HEI (Harmony, Excellence, Integrity) di Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial Universitas Telkom berjalan baik karena didukung oleh struktur penggerak budaya yang disebut KIPAS Budaya, yang terdiri dari *Culture Leader*, *Culture Champion*, *Culture Management Team*, *Culture Agent*, hingga *Culture Booster* yang juga diterapkan di ruang lingkup Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial (FKS) Universitas Telkom.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kolaboratif, Partisipatif

---

## I. PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan elemen penting dalam menentukan arah dan keberhasilan sebuah institusi. Universitas Telkom sebagai institusi pendidikan tinggi telah menetapkan nilai-nilai HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*) sebagai *core values* untuk mendorong kinerja dan daya saing global, salah satunya implementasi budaya HEI di lingkungan Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial. Budaya ini diimplementasikan secara terstruktur melalui tim budaya KIPAS, terdiri dari berbagai peran strategis. Implementasi budaya HEI di Universitas Telkom telah berada pada tahapan "*Living and Loving*", yakni nilai-nilai HEI telah menjadi bagian dari perilaku keseharian pegawai, serta mencerminkan rasa memiliki terhadap institusi dengan bekerja secara maksimal. Urgensi penelitian ini didasari oleh kebutuhan untuk memahami bagaimana budaya HEI diinternalisasikan secara sistematis melalui tingkatan artefak, nilai, dan asumsi dasar (Schein, 2017).

Dengan demikian, Universitas Telkom harus mampu mengimplementasikan budaya organisasi dengan baik untuk mewujudkan tujuan Universitas Telkom itu sendiri. Dengan memahami nilai-nilai, norma, dan perilaku yang membentuk budaya organisasi, maka anggota organisasi dapat lebih efektif dalam membentuk dan memperkuat budaya yang mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan. Sesuai dengan pendapat Dewi & Putra (2022) yang mengatakan bahwa, pemahaman yang mendalam mengenai budaya organisasi juga melibatkan pengakuan jika budaya tersebut memiliki peran penting dalam kinerja organisasi secara keseluruhan. Sehingga, peneliti melihat urgensi bahwa sebuah organisasi perlu menumbuhkan budaya yang kuat serta mampu mengimplementasikannya ke dalam pekerjaan atau aktivitas sehari-hari sebagai langkah bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sakti, 2019) dan (Rey, 2023) belum banyak mengeksplorasi implementasi budaya organisasi dalam konteks pendidikan tinggi dengan pendekatan struktur budaya yang kompleks seperti yang diterapkan Universitas Telkom khususnya di Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### A. Budaya Organisasi

Pasaribu (2015) dalam buku yang berjudul *Buku Ajar Budaya Organisasi* oleh Sumartik (2022) mengemukakan bahwa, budaya organisasi suatu nilai-nilai atau norma, dan pemikiran yang di bentuk dalam kurun waktu yang lama oleh pemimpin, pemimpin dan anggota organisasi mensosialisasikan pada semua anggota baru pada berbagai kegiatan organisasi sehingga membentuk dan mempengaruhi pola pikir setiap anggota organisasi dalam menghasilkan produk, pelayanan konsumen, dan mewujudkan tujuan organisasi. Selanjutnya, menurut Moeljono (2008) budaya organisasi dapat diartikan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan pada suatu organisasi yang menjadi pedoman untuk sumber daya manusia untuk menjalankan kewajiban dan tanggung jawab pada organisasi. dapat diartikan budaya organisasi merupakan pola perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi yang terwujud berdasarkan pemikiran-pemikiran, perilaku, pandangan-pandangan yang diajarkan pada setiap penerus berikutnya. Susanto (2007) menyebutkan budaya organisasi sebagai pemahaman yang dijadikan acuan dalam mengatasi masalah-masalah eksternal dan penyesuaian nilai-nilai pada masing-masing anggota organisasi untuk memahami cara berperilaku. Robbins (2002) mengartikan budaya organisasi sebagai sistem yang maknanya dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi, dimana sistem ini menjadi pembeda dengan organisasi yang lain. Sedangkan menurut Schein (1985) mengemukakan budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi yang dikemukakan dan di kembangkan oleh sekelompok orang untuk menyelesaikan suatu masalah melalui penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal maupun internal.

### B. Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Edgar H. Schein (2017, hal. 28-35) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Culture dan Leadership* edisi ke-5, dijelaskan bahwa dalam budaya organisasi terdapat 3 tingkatan yaitu artefak, keyakinan atau nilai-nilai, dan asumsi dasar yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Artefak: Elemen pada tingkatan ini adalah fenomena yang dapat dilihat dan dirasakan seperti lingkungan fisik, arsitektur bangunan, teknologi, dan produk yang digunakan, gaya berkomunikasi, pakaian, cara menyapa, ekspresi emosional, mitos dan cerita yang berkembang dalam organisasi, nilai-nilai yang diumumkan secara publik, dan ritual dan upacara yang dilakukan dalam organisasi.
- b. Keyakinan atau Nilai-nilai: Nilai dan keyakinan dalam suatu organisasi mencerminkan prinsip yang dianggap penting oleh anggotanya. Saat organisasi menghadapi tantangan atau perubahan, solusi yang diusulkan oleh pemimpin atau pendiri sering kali mencerminkan keyakinan mereka tentang apa yang benar atau salah.
- c. Asumsi Dasar: Adalah nilai dan pola pikir yang telah tertanam kuat dalam organisasi dan sulit diubah. Ketika suatu nilai atau praktik terus diterapkan dan terbukti berhasil, lambat laun hal itu menjadi asumsi dasar yang diterima tanpa dipertanyakan lagi. Asumsi dasar ini membentuk budaya organisasi dan mempengaruhi cara berpikir, merasakan, dan bertindak para anggotanya tanpa mereka sadari.

### C. Karakteristik Budaya Organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki pemahaman atau perspektifnya masing-masing mengenai budaya baik itu identitas, ideologis, etos, cara hidup, aturan, kepentingan filosofi, tujuan, sumber, gaya, visi, metode, dan lain sebagainya Uha (2013) dalam Dini, et al, (2024). Dalam hal ini, terdapat 7 karakteristik budaya yang dikemukakan oleh Sulaksono (2015) dalam buku Budaya Organisasi oleh Wahyudi (2021). Diantaranya:

#### a. Inovasi

Budaya mendorong seseorang untuk dapat berpikir dalam menuntaskan suatu masalah dan memiliki metode atau cara bekerja yang lebih baik. Salah satu sisi baik budaya yaitu mengembangkan *mindset* yang berpikir jauh ke depan, cara berpikir yang mampu adaptif dengan segala bentuk perubahan. Secara teknis, budaya dapat mempengaruhi perspektif yang dapat mendorong seseorang untuk bisa bekerja lebih profesional. Sehingga, kita dapat pahami bahwa budaya dapat mendorong seseorang untuk mampu menuntaskan pekerjaan secara maksimal dengan menghasilkan ide-ide dan konsep.

#### b. Rinci

Budaya dalam praktiknya dapat mengatur hal-hal yang rinci atau kecil. Artinya, budaya berbicara tentang semua kegiatan dalam suatu perusahaan, dari hal-hal yang besar hingga hal-hal yang kecil. Hal ini menandakan bahwa budaya mengajarkan seseorang untuk berhati-hati dan teliti.

#### c. Orientasi Hasil

Budaya dapat menumbuhkan jiwa atau semangat untuk memiliki kinerja yang baik. Artinya budaya hadir sebagai salah satu manajemen yang dapat mengarahkan seseorang agar produktif dalam bekerja. Melalui implementasi nilai-nilai budaya, dapat menumbuhkan komitmen dalam diri seseorang untuk senantiasa totalitas dalam bekerja agar dapat menghasilkan hasil pekerjaan yang baik.

#### d. Orientasi Sumber Daya Manusia

Budaya memperhatikan kondisi tenaga kerja dan mengakomodasi kepentingannya. Nilai-nilai budaya adalah strategi perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan dengan pendekatan humanis. hal ini dapat menunjukkan bahwa perusahaan menyadari jika karyawan adalah manusia yang tidak bisa terus-menerus bekerja seharian penuh, sehingga metode atau cara yang terbaik untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah melalui penanaman nilai, norma, dan etika.

#### e. Orientasi Tim

Budaya mendukung terbentuknya hubungan industrial yang baik, bukan hanya antar individu, tetapi juga antar divisi atau bagian di dalam suatu perusahaan. Setiap nilai budaya terdapat kandungan kepekaan, simpati, empati, dan rasa saling peduli. dengan demikian, dalam memenuhi tanggung jawab di suatu perusahaan atau organisasi tidak hanya berfokus pada persaingan semata, tetapi juga melibatkan aspek emosional. Hal tersebut memastikan bahwa hasil dari pekerjaannya tidak hanya sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan, tetapi juga memuaskan para pihak baik itu internal maupun eksternal.

#### f. Kompetitif

Budaya berperan dalam menciptakan *environment* kerja yang produktif dan berkinerja tinggi. Nilai-nilai budaya sebagai pedoman karyawan agar tetap pada jalannya, yaitu selalu memperhatikan serta mengikuti aturan, kebijakan, prosedur, dan sejenisnya dalam menuntaskan pekerjaan dengan potensi dalam diri seseorang secara optimal, sehingga dapat terbangun *environment* kerja yang baik, dan karyawan dapat bersaing secara sehat untuk memberikan hasil yang terbaik.

g. Stabilitas

Budaya dalam upaya menjaga hak, kewajiban, dan kedudukan setiap orang di dalam sebuah organisasi.

D. Manfaat Budaya Organisasi

Robbins (1997) dalam Rizal et al., (2024) mengemukakan beberapa manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain
- b. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen bagi anggota kepentingan organisasi daripada kepentingan diri masing-masing.
- d. Budaya menjadi perekat sosial bagi anggota-anggota di dalam organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat.
- e. Budaya sebagai mekanisme untuk menjadi penentu arah dan kendali atas sikap serta perilaku anggota.

E. Budaya HEI

Budaya HEI adalah budaya institusional Universitas Telkom yang bertindak sebagai kunci perilaku. Budaya HEI terdiri dari tiga nilai yaitu *Harmony, Excellence, Integrity*. dengan penjelasan lebih lengkap sebagai berikut: *Harmony* merupakan nilai yang mencerminkan suatu komitmen berdasarkan prinsip kepercayaan, kebersamaan, kerjasama, saling menghormati perbedaan, keharmonisan, dan keinginan untuk melakukan tindak yang dapat mendatangkan kebaikan untuk diri sendiri maupun untuk orang lain. *Excellence* memiliki nilai sebagai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugas dengan kualitas terbaik untuk diri sendiri dan lingkungannya. *Integrity* adalah nilai untuk selalu mempertahankan sikap diri mengikuti norma dan etika yang berlaku dengan menjaga hubungan baik dengan orang lain, jujur, dapat dipercaya, independen, melakukan janji, mematuhi, dan menjunjung tinggi kebenaran.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis. Paradigma konstruktivis berfokus pada pemahaman yang direkonstruksi mengenai dunia sosial, yang dibangun dari pengalaman dan makna masyarakat. (Denzin & Lincoln, 2018, ). Menurut paradigma konstruktivis, fenomena ini dapat dipahami dengan berbagai cara (Stephen & W. Littlejohn, 2016). Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis karena peneliti ingin melihat kebenaran suatu realitas sosial dengan menganalisis pengalaman dan pemaknaan dari realitas yang ada. Realitas disini maksudnya adalah fenomena mengenai implementasi budaya HEI di Universitas Telkom. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Menurut Mohajan & Haradhan (2018) dalam (Yuliani, 2018) dikatakan bahwa penelitian deskriptif kualitatif diartikan sebagai penelitian yang mengkaji peristiwa tindakan sosial yang alami menekankan pada cara orang menafsirkan, dan memahami pengalaman mereka untuk memahami realitas sosial sehingga individu mampu memecahkan masalahnya sendiri. Subjek Penelitian adalah civitas akademik Universitas Telkom, baik TPA, Dosen, maupun Mahasiswa, sedangkan objek penelitian adalah fenomena implementasi budaya HEI di Universitas Telkom yang difokuskan melalui struktural tim budaya dalam mengimplementasi budaya HEI. Teknik pengumpulan data melalui observasi partisipan, wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi. teknik analisis data model interaktif Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2017) yakni meliputi reduksi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarik kesimpulan. Untuk menjaga keabsahan data, digunakan triangulasi sumber, yakni dengan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh valid, kredibel, dan menggambarkan realitas budaya organisasi secara utuh.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menemukan, dibalik keberhasilan implementasi budaya HEI terdapat dukungan atau peran dari Tim KIPAS Budaya yang terdiri dari *Culture Leader, Culture Champion, Culture Management Team, Culture Agent, dan Culture Booster*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa Universitas Telkom serius dalam menanamkan, memperkuat, dan mengimplementasikan budaya HEI dengan merancang Tim KIPAS Budaya yang berperan sebagai aktivasi budaya HEI khususnya di Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial Universitas Telkom. Bagan hasil menyajikan hasil penelitian. Dengan adanya susunan struktur top-down, menunjukkan kompleksitas yang sudah disusun sedemikian rupa oleh Universitas Telkom untuk mendukung keberhasilan implementasi budaya HEI. Berikut peneliti paparkan hasil temuan utama mengenai implementasi budaya HEI yang sudah dimasukkan ke dalam bentuk tabel.

**Tabel 1.1** Implementasi Budaya HEI

Tingkatan Organisasi	Budaya	Bentuk Fisik dan Alat Bantu	Bentuk Kegiatan dan Komunikasi
Artefak		- Tim KIPAS Budaya - Seragam -Instagram @heitelkomuniversity	- Salam HEI - Kersa <i>Warming Up</i> - Tel-U <i>Cup</i> - <i>Bootcamp</i> Kersa
Keyakinan atau Nilai		- Penerapan <i>Role Model</i> - Perilaku <i>Core Values</i> HEI	Tidak ditemukan dalam bentuk kegiatan dan komunikasi
Asumsi Dasar		Sudah tergambarkan melalui dua tingkatan sebelumnya	

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Hasil penelitian yang telah peneliti susun pada tabel di atas, menunjukkan budaya-budaya yang menonjol dan menarik yang telah peneliti temukan dalam implementasi budaya HEI di Universitas Telkom. Dalam penelitian ini peneliti menganalisis berlandaskan 3 tingkatan budaya organisasi menurut Edgar Schein (2017) yaitu Artefak, Keyakinan atau Nilai, dan Asumsi Dasar. Dalam meneliti budaya organisasi di Universitas Telkom, peneliti menemukan bentuk fisik dan alat bantu dalam tingkatan budaya Artefak dan Keyakinan, serta bentuk komunikasi dan kegiatan dalam tingkatan budaya artefak saja. Asumsi Dasar yang merupakan tingkatan terdalam sudah tergambarkan melalui 2 tingkatan sebelumnya. Pada Bentuk Fisik dan Alat Bantu di bagian Tingkatan Artefak terdapat Tim KIPAS Budaya sebagai aktivasi implementasi budaya, penggunaan seragam yang merupakan artefak paling tampak dan menjadi identitas kampus, serta instagram @heitelkomuniversity sebagai media penyebaran informasi terkait budaya HEI. Dalam Bentuk Fisik dan Komunikasi terdapat Salam HEI yang selalu digaungkan di dalam berbagai kegiatan kampus, lalu Kersa *Warming Up* sebagai pengenalan budaya dan program budaya. Terdapat juga Tel-U Cup sebagai wadah yang membangun rasa kebersamaan dan keharmonisan melalui kegiatan perlombaan, dan yang terakhir adalah *Bootcamp* Kersa sebagai wadah evaluasi pelaksanaan budaya di Universitas Telkom. Selanjutnya, pada tingkatan Keyakinan atau Nilai hanya terdapat bentuk Fisik dan Alat bantu. Diantaranya adalah penerapan *role model* yang diyakini sebagai cara untuk mendukung implementasi budaya HEI khususnya di lingkungan Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial. Lalu perilaku *Core Values* HEI sebagai nilai yang menjadi pedoman bagi civitas akademik menjalankan pekerjaan atau aktivitas sehari-hari. Tingkat asumsi dasar sudah tergambarkan melalui 2 tingkatan sebelumnya.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Implementasi budaya HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*) di Universitas Telkom khususnya Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial berjalan efektif karena didukung oleh struktur penggerak budaya yang disebut KIPAS Budaya, yang terdiri dari *Culture Leader, Culture Champion, Culture Management Team, Culture Agent, hingga Culture Booster*. Kelima elemen tersebut berperan aktif sebagai *role model* dalam menanamkan nilai-nilai HEI melalui keteladanan sikap dan perilaku sehari-hari, serta terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi budaya organisasi, seperti yang dilakukan dalam agenda tahunan *Bootcamp* Kersa. Melalui keterlibatan lintas level ini, nilai-nilai budaya tidak hanya tersampaikan secara formal melalui regulasi seperti Peraturan Universitas, tetapi juga terinternalisasi ke dalam tindakan nyata di lingkungan kerja, pembelajaran, dan interaksi antar anggota civitas akademika. Dengan demikian, keberhasilan implementasi budaya HEI di Universitas Telkom tidak lepas dari kolaborasi aktif dan konsistensi peran KIPAS Budaya sebagai penggerak dan penjaga nilai-nilai inti organisasi.

Pada implementasi budaya HEI dalam bentuk fisik dan alat bantu adalah seperti seragam, KIPAS Budaya itu sendiri sebagai alat bantu, dan penggunaan media sosial instagram sebagai alat bantu penyebaran informasi secara

cepat Selanjutnya, pada bentuk kegiatan dan komunikasi terdapat aktivitas seperti Mars Universitas Telkom yang telah menjadi tradisi seperti kegiatan Kersa *Warming Up* sebagai tahap awal pengenalan budaya, lalu ada kegiatan Tel-U Cup yang dapat membangun rasa kebersamaan, menampilkan yang terbaik, dan kejujuran, serta Bootcamp Kersa sebagai wadah untuk mengevaluasi *Core Values* HEI dan program budaya di di Universitas Telkom khususnya Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial secara dinamis, kolaboratif, dan berorientasi pada tujuan bersama.

## 2. Saran

### b. Saran Akademisi

Dalam memberikan saran akademisi, peneliti memahami bahwa dalam penelitian ini masih terdapat kekurangan dalam proses pembuatan penelitian, sehingga bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat mengembangkan fokus penelitian ini dengan meninjau dari berbagai sisi, mulai dari pemilihan teori, konsep, maupun metode yang akan digunakan dalam meneliti budaya organisasi.

### c. Saran Praktis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari bahwa dalam implementasi budaya HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*) yang sudah diterapkan dengan baik, peneliti menemukan saran yang dapat dipertimbangkan terkait dengan pemahaman budaya HEI yaitu:

1. Rekrutmen pegawai maupun dosen ditekankan pada komitmen untuk menjalankan nilai-nilai budaya yang ada di Universitas Telkom, khususnya untuk ruang lingkup Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, agar implementasi budaya HEI bisa dilakukan secara konsisten.

## REFERENSI

- Agustin, S. D. (2023, September). Implementasi Membangun Strategi Budaya Organisasi. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, Volume 1, Nomor 8*(2023), Halaman 279-287. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8377085>
- Arioen, D. R. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian* (2023rd ed.). Eureka Media Aksara.
- Bahri, S. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (2023rd ed.). Media Sains Indonesia (CV. MEDIA SAINS INDONESIA).
- Darmawan, D. (2022, Desember). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara, Vol 3*(No 7), 260-266. <https://ejurnal.seminar-id.com/index.php/tin>
- Farid, M. (2024, November 4). Aktualisasi Budaya Organisasi Melalui Artefak Dalam Membangun Identitas Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan, Volume 5*,(Issue 4,), 1926-1937. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i4.3555>
- Habudin. (2020, Juni). Budaya Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara, Vol.1, No.1*(2020), pp. 23-32. <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>
- Maolani, M. (2023, April 29). Perumusan Budaya Organisasi Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya. *Tadbir Muwahhid, Volume 7*(Nomor 1), 109-131. 10.30997/jtm.v7i1.6373
- Marliani, R. (2024, Februari). Budaya Organisasi dan Dinamika Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin, Vol. 1. No. 4*(2024), Hal. 518-523. DOI: 10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.335
- Muhammad, S. (2017). Pentingnya Pengembangan Budaya Organisasi Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmiah WIDYA, Volume 4 Nomor 1*(2017), Halaman 192-203.
- Ningsih, R. Y. (2019, Oktober). Refleksi Penelitian Budaya Organisasi di Indonesia. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 9, No. 3*(2019), 480-497. <dx.doi.org/10.22441/mix.2019.v9i3.007>
- Prastowo, H. E. (2023, Maret). Implementasi “Akhlik” Dalam Nilai Budaya dan Perilaku Organisasi : Intervensi Penurunan dan Penyelarasan Nilai Budaya Pada Perusahaan BUMN. *Psikostudia Jurnal Psikologi, Volume 12 No.1*(2023), Halaman 27-39. <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1>
- Rahmawati, Z. R. (2019, Mei). Implementasi Budaya Organisasi: Problem dan Solusinya. *Journal of BUSINESS STUDIES, Volume 04 No 01*(2019). <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta>

- Seventia, I. R. (2020, Agustus). Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Badan Penelitian dan Pengembangan Industri Kementerian Perindustrian. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol.11 No.2(2020), Hal. 115-124.
- Siregar, F. A. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Jurnal Idarah: Pendidikan dan Kependidikan*, Vol. 5 No.2(2021), pp. 163-174. DOI: 10.47766/idarah.v5i2.147
- Sofia, I. (2023, Juli). Strategi Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi di MIS Al Ihsan Mabur. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, Volume 1, Nomor 6(2023), Halaman 13-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8088283>
- Tamimi, M. (2022). Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan : Systematic Literature Review. *Husnayain Business Review*, Vol.2, No.2(2022), p. 11-21. <https://doi.org/10.54099/hbr.v2i2.100>
- Vientiany, D. (2024, Juli). Transformasi Budaya Organisasi: Menuju Organisasi Yang Adaptif Dan Modern. *Journal of Management and Creative Business (JMCBUS)*, Vol.2, No.3(2024), Hal. 54-62. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2678>